



Прва меѓународна научна конференција

**СОВРЕМЕНИТЕ МЕНАЏЕРСКИ ПРЕДИЗВИЦИ И
ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ НАУКИ**

Зборник на трудови

The First International Science Conference

**CONTEMPORARY MANAGEMENT CHALLENGES
AND THE ORGANIZATIONAL SCIENCES**

Conference Proceedings

БИЗНИС АКАДЕМИЈА СМИЛЕВСКИ - СКОПЈЕ
БАС ИНСТИТУТ ЗА МЕНАЏМЕНТ - БИТОЛА

ЗБОРНИК НА ТРУДОВИ

ОД ПРВАТА МЕЃУНАРОДНА НАУЧНА КОНФЕРЕНЦИЈА
„СОВРЕМЕНИТЕ МЕНАЏЕРСКИ ПРЕДИЗВИЦИ И ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ
НАУКИ“

БИТОЛА, 2012

Издавач:

Бизнис академија Смилевски – Скопје
БАС Институт за менаџмент – Битола

За издавачот:

Проф.д-р Цветко Смилевски
Претседател на програмскиот одбор

Техничка и компјутерска обработка:

Пред. м-р Михајло Стојановски
Пред. м-р Даниела Велкова

Корица:

Пред. м-р Даниела Велкова

Печати:

ДООЕЛ Графо Продукт – Скопје

Тираж: 150

CIP – Каталогизација во публикација

Национална и универзитетска библиотека „Св.Климент Охридски“ - Скопје
005.332.4:005.21(082)

МЕЃУНАРОДНА научна конференција (1)

Современите менаџерски предизвици и организациските науки:

зборник на трудови / Прва меѓународна научна конференција =

Contemporary management challenges and the organizational sciences: conference proceedings / First international science conference –

Скопје: Бизнис академија Смилевски, 2012. – 646 стр. илустр. ; 30 см

Текст на повеќе јазици. – Фусноти кон текстот. – Библиографија кон трудовите

ISBN 978-608-4690-02-3

1. Насп. ств. насл. – I. International science conference (1)

види Меѓународна научна конференција (1)

а) Конкурентност и стратегиски менаџмент – Зборници

COBISS.MK-ID 92800522

BUSINESS ACADEMY SMILEVSKI – SKOPJE
BAS INSTITUTE OF MANAGEMENT - BITOLA

CONFERENCE PAPERS

OF THE FIRST INTERNATIONAL SCIENCE CONFERENCE
“CONTEMPORARY MANAGEMENT CHALLENGES AND THE
ORGANIZATIONAL SCIENCES”

BITOLA, 2012

Програмски одбор:

1. Проф. д-р Цветко Смилевски, Битола, Македонија, претседател;
2. Проф. д-р Борис Ангелков, Битола, Македонија;
3. Проф. д-р Берект Јебио, Малме, Шведска;
4. Проф. д-р Слободан Ќамиловиќ, Травник, Босна и Херцеговина;
5. Проф. д-р Милан Јурина, Запрешиќ, Хрватска;
6. Акад. Марјан Блажич, Ново место, Словенија;
7. Проф. д-р Драгослав Словиќ, Белград, Србија.

Program Committee:

1. Prof. Cvetko Smilesvki, Ph.D., Bitola, Macedonia, chairman
2. Prof. Boris Anglekov, Ph.D., Bitola, Macedonia
3. Prof. Bereket Yebio, Malmö, Sweden
4. Prof. Slobodan Ćamilović, Ph.D., Travnik, BiH
5. Prof. Milan Jurina, Ph.D., Zaprešić, Croatia
6. Acad. Marjan Blažič, Novo mesto, Slovenia
7. Prof. Dragoslav Slović, Ph.D., Belgarde, Serbia

Организациски одбор:

1. Научен соработник д-р Лидија Стефановска, претседател;
2. Виш предавач м-р Тони Соклевски;
3. Виш предавач м-р Гордана Тасевска;
4. Предавач м-р Михајло Стојановски;
5. Љупчо Јаневски, маркетинг менаџер.

Organizational Committee:

1. Lecturer Lidija Stefanovska, Ph.D., chairman
2. Senior Lecturer Toni Soklevski, M.Sc.
3. Senior Lecturer Gordana Tasevska, M.Sc
4. Lecturer Mihajlo Stojanovski, M. Sc
5. Ljupco Janevski, BA

СОДРЖИНА

ПЛЕНАРНО ЗАСЕДАНИЕ: ИСТРАЖУВАЧКИ ПРИОРИТЕТИ НА КОМПАНИСКАТА КОНКУРЕНТНОСТ

Ц. Смилевски: МЕНАЏМЕНТОТ И КОМПАНИСКАТА КОНКУРЕНТНОСТ - ИСТРАЖУВАЧКА ПРОГРАМА НА БАС ИНСТИТУТОТ ЗА МЕНАЏМЕНТ

Ц. Смилевски: ЕКСПЕРТСКА ПРОЦЕНКА НА ИСТРАЖУВАЧКИТЕ ПРИОРИТЕТИ НА ИСТРАЖУВАЧКАТА ПРОГРАМА НА БАС „МЕНАЏМЕНТОТ И КОМПАНИСКАТА КОНКУРЕНТНОСТ“ РЕЗУЛТАТИ ОД ПРВАТА ИТЕРАЦИЈА НА СПРОВЕДЕНАТА ДЕЛФИ ПОСТАПКА

СЕКЦИЈА 1: КОНЦЕПТУАЛНИ АСПЕКТИ НА ОДРЖЛИВАТА КОНКУРЕНТНОСТ

К. Сотировски, М. Јанеска, С. Талеска: КЛУЧНИ ФАКТОРИ И ИНДИКАТОРИ ЗА МЕРЕЊЕ НА ИНТЕЛЕКТУАЛНИОТ КАПИТАЛ ВО БАНКАРСКИОТ СЕКТОР НА РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Е. Стефановска, Е. Есмерова: ЧОВЕЧКИОТ КАПИТАЛ – ФАКТОР ЗА ГРАДЕЊЕ КОНКУРЕНТСКА КОМПАНИСКА ПРЕДНОСТ

F. Oseku: THE DEVELOPMENT OF DYNAMIC CAPABILITIES WITHIN STRATEGIC MANAGEMENT IN MACEDONIAN COMPANIES

I. Čalina, M. Murić, D. Čizmić: HUMAN CAPITAL ADDS TO SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE: THE IKEA EFFECT

М. Стојческа - Ѓорѓиоска: ПРОФЕСИОНАЛНИТЕ КОМПЕТЕНЦИИ НА ВРАБОТЕНИТЕ КАКО СТРАТЕШКИ АСПЕКТ НА КОМПАНИСКАТА КОНКУРЕНТНОСТ

Г. Крстевска : ВРЕДНУВАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКИОТ ХУМАН КАПИТАЛ – ПРИЧИНИ ЗА И ПРОТИВ

В. Стамболиски, В.Донев, Р.Поленакоски: РАЗВОЈОТ НА ИНТЕЛЕКТУАЛНИОТ КАПИТАЛ ВО ИМПОРТЕРСКИ ЦЕНТАР ЗА ВОЗИЛА, ОД НЕГОВОТО ОСНОВАЊЕ ДО ДЕНЕС

Б. Миленковски: ИНТЕЛЕКТУАЛНИОТ КАПИТАЛ КАКО ФАКТОР НА КОНКУРЕНТНОСТА ВО ЕРАТА НА ЕКОНОМИЈАТА НА ЗНАЕЊЕ103

А. Каремани, Е. Ејупи: ВЛИЈАНИЕТО НА ЗАДОВОЛСТВОТО НА ПОТРОШУВАЧИТЕ ВРЗ ЕФИКАСНОСТА НА ПРЕТПРИЈАТИЈАТА ВО ПОЛОШКИОТ РЕГИОН

B. Conev: FDI AND THE STRATEGIC MANAGEMENT IN THE BALKANS

M. Мидовска: УЛОГА И ЗНАЧЕЊЕ НА БРЕНД-КАПИТАЛОТ ВО СТРАТЕГИСКИОТ БРЕНД-МЕНАЏМЕНТ

M. Стојановски: ВИРТУЕЛНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ КАКО СТРАТЕГИЈА ЗА ПОДОБРУВАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КОНКУРЕНТНОСТ

A. Пановски, E. Тошева: ПРИСТАП ЗА ОДРЖЛИВА КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ ЗАСНОВАН ВРЗ КОМПЕТЕНЦИИТЕ

A. Трајковска: ВЛИЈАНИЕТО НА ЕКОНОМСКИТЕ АСПЕКТИ ЗАЧУВУВАЊЕТО НА ГРАДИТЕЛСКОТО НАСЛЕДСТВО

Љ. Јаневски: ОРГАНИЗАЦИСКОТО РАЗУЗНАВАЊЕ И КОНКУРЕНТНОСТА

M. Котевска-Димовска: ПСИХОЛОШКИ ДИМЕНЗИИ НА ЕФЕКТИВНОТО РАКОВОДЕЊЕ - ЕМОЦИОНАЛНА КОМПЕТЕНТНОСТ НА МЕНАЏЕРИТЕ

СЕКЦИЈА 2: КОМПАНИСКОТО ОКРУЖУВАЊЕ И КОНКУРЕНТНОСТА

M. Марковска, T. Кралеv: ОПШТЕСТВЕНО ПРЕТПРИЕМАШТВО: МОЌТА НА ПРЕТПРИЕМАШТВОТО ЗА ОПШТЕСТВЕНА ПРОМЕНА

E. Стевановска: ГЛОБАЛНИТЕ ЕКОНОМСКИ ТРЕНДОВИ И ОДРЖЛИВАТА КОМПАНИСКА КОНКУРЕНТНОСТ

B. Гоновски: МАКЕДОНСКИТЕ КОМПАНИИ И ГЛОБАЛНИТЕ ЕКОНОМСКИ ПРОЦЕСИ

E. Марковска - Спасеноска: НАДВОРЕШНАТА ОКОЛИНА КАКО ФАКТОР ЗА ПОДИГНУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТНОСТА – МЕРКИ И ПРОГРАМИ ЗА РАЗВОЈ НА ЧОВЕЧКИ КАПИТАЛ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА ВО ФУНКЦИЈА НА ПОДИГНУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТНОСТА

Ф. Наумовска, E. Наумовска: НАЦИОНАЛНАТА КОНКУРЕНТНОСТ УСЛОВ ЗА СПЕШНА ИНТЕГРАЦИЈА ВО ГЛОБАЛНОТО СТОПАНСТВО СО ПОСЕБЕН ОСВРТ НА КОНКУРЕНТНОСТА НА РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Д. Спасевски: МЕНАЏМЕНТОТ НА ЛОКАЛНИОТ ЕКОНОМСКИ РАЗВОЈ ВО УСЛОВИ НА ФИНАНСИСКА ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЈА И ТРАНФЕР НА ИНГЕРЕНЦИИТЕ ОД ДРЖАВНО НА ЛОКАЛНО НИВО

M. Paunović, A. Plavšić: PROCES GLOBALIZACIJE I INTEGRACIJE NA PROSTORIMA BALKANA

S. Stojmirović: SOCIJALNE TRANSFORMACIJE RAZVIJENIH ZEMALJA POD UTICAJEM PROMENA

М. Стојанов: ОПШТЕСТВЕНАТА ОДГОВОРНОСТ И ДЕЛОВНАТА ЕТИКА

Е. Аќифи, Р. Ферати, А. Каремани: ВЛИЈАНИЕТО НА НЕВРАБОТЕНОСТА ВО ЕКОНОМСКИОТ РАЗВОЈ ВО ПОЛОШКИОТ РЕГИОН

С. Темелковски: КОНКУРЕНТНОСТА И ЗАКОНСКАТА РЕГУЛАТИВА КАЈ КОЛЕКТИВНИТЕ ПОСТАПУВАЧИ СО ОТПАДОТ ОД ПАКУВАЊЕ НА ПАЗАРОТ ВО РМ

Е. Haxhiymeri, E. Yzeiri: THE REFORM OF ALBANIAN PUBLIC ADMINISTRATION – AN IMPORTANT STEP FORWARD TOWARDS EU INTEGRATION

Lj. Stojmirović, A. Stojković, T. Nikolić: KRITERIJUMI ZA IZBOR KADROVA POLITIČKE STRANKE

С. Димитровска: СОВРЕМЕНИТЕ ЛИЦА НА ПОЛИТИЧКИТЕ ПАРТИИ КАКО ОРГАНИЗАЦИИ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Д. Заревски, Г. Никчевска: ПРЕДИЗВИЦИТЕ НА СТРУКТУРНАТА ПОСТАВЕНОСТ НА СОВРЕМЕНИТЕ ОБРАЗОВНИ СИСТЕМИ

И. Соклевски: ФАКТОРИТЕ НА КОНКУРЕНТНОСТА КАЈ ОБРАЗОВНИТЕ ИНСТИТУЦИИ

СЕКЦИЈА 3: ДЕЛОВНИТЕ ФУНКЦИИ И КОМПАНИСКАТА КОНКУРЕНТНОСТ

Т. Соклевски: ПРИДОНЕСОТ НА ОПЕРАТИВНИОТ МЕНАЏМЕНТ ВРЗ ОДРЖЛИВАТА КОМПАНИСКА КОНКУРЕНТНОСТ

Д. Велкова, Г. Тасевска: НАДЗОРНИЧКИОТ МЕНАЏМЕНТ КАКО ЗНАЧАЕН ФАКТОР ЗА ИНОВАТИВНОСТ И КОНКУРЕНТНОСТ НА КОМПАНИИТЕ

Л. Стефановска, М. Солунчевски: СОВРЕМЕНИТЕ ТЕНДЕНЦИИ НА СТРАТЕГИСКИОТ МЕНАЏМЕНТ КАКО ФАКТОР НА ВЛИЈАНИЕ ВРЗ ОРГАНИЗАЦИСКАТА КОНКУРЕНТНОСТ

Л. Бошевска: ПРИДОНЕСОТ НА СТРАТЕГИСКИОТ МЕНАЏМЕНТ ВО МАЛИТЕ И СРЕДНИТЕ БИЗНИС ОРГАНИЗАЦИИ ВРЗ ОДРЖЛИВАТА КОМПАНИСКА КОНКУРЕНТНОСТ

М. Бакиевска: ВЛИЈАНИЕТО НА МОБИНГОТ ВРЗ КОМПАНИСКАТА КОНКУРЕНТНОСТ

Д. Груевски, М. Цветковска: ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА НА ПРОМЕНИ ВО ФУНКЦИЈА НА ПОДОБРУВАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КОНКУРЕНТНОСТ

Н. Бабовски: ИСТРАЖУВАЊЕ КАЈ ВРАБОТЕНИ ЗА ПОТРЕБА ОД ПРИМЕНА НА ТРАНСФОРМАЦИСКО ЛИДЕРСТВО

М. Танушевски: ОДНОСИТЕ СО ЈАВНОСТ ПРЕДУСЛОВ ЗА КОНКУРЕНТНОСТ НА КОМПАНИИТЕ

Л. Stojmirović, А. Stojković, М. Vranić: UPRAVLJANJE RAZVOJEM JAVNOG PREDUZEĆA

Ј. Абдулаи: ПРОМЕНИТЕ НА ПРОЦЕСОТ НА СЕЛЕКЦИОНИРАЊЕ КОН ПОДОБРУВАЊЕ НА ПРОФЕСИОНЛИЗАЦИЈАТА НА ДРЖАВНИТЕ СЛУЖБЕНИЦИ

А. Stojković, D. Bulić: PRAKSA RAZVOJA UGOSTITELJSKIH USLUGA 393

Д. Карлуку, Х. Кукај: СЕМЕЈНИТЕ ФИРМИ КАКО КОМПАНИСКА ПРЕДНОСТ

Ф. Николовска, М. Жибак, М. Крстевска: МЕНАЦИРАЊЕ НА ПРЕТПРИЈАТИЈАТА ВО КРИЗА

М. Стевановски: УПРАВУВАЊЕ СО ФИНАНСИСКИТЕ ПЛАСМАНИ 405

М. Тодоровска: УЛОГАТА НА КОРПОРАТИВНАТА ОПШТЕСТВЕНА ОДГОВОРНОСТ ВО ПРОЦЕСОТ НА ДОНЕСУВАЊЕ ОДЛУКИ

А. Китос: ВКЛУЧУВАЊЕТО НА ЕКОЛОШКИТЕ АСПЕКТИ КАКО КОНКУРЕНТЕН ФАКТОР ВО КОМПАНИИТЕ ЗА ПРОИЗВОДСТВО НА ЕЛЕКТРИЧНА ЕНЕРГИЈА

Г. Лозановска-Стефановска, Т. Соклевски: ФАКТОР НА СТЕПЕНОТ НА РЕАЛИЗАЦИЈА НА ПРОЕКТИТЕ КАКО ФАКТОР НА КОНКУРЕНТНОСТ ВО ЛОКАЛНИТЕ ЗАЕДНИЦИ

СЕКЦИЈА 4: МЕТОДИ, ПРИСТАПИ И АЛАТКИ ВО ПОДОБРУВАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА ИЗВЕДБА

М. Марковска: ИНОВАЦИИТЕ ОСНОВА ЗА СТЕКНУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ

И. Стаматовски: УВИДОТ И СЛЕДЕЊЕТО НА ПОНУДАТА И ПОБАРУВАЧКАТА ПРЕКУ РАЗНИ АЛАТКИ, ФАКТОР ЗА ПОСТИГНУВАЊЕ НА КОНКУРЕНТСКА ПРЕДНОСТ

К. Krsteska: THE IMPORTANCE OF APPLIED ECONOMETRICS IN THE HUMAN CAPITAL MANAGEMENT AND IN THE COMPANY COMPETITIVENESS

К. Стевановска: УПРАВУВАЊЕ СО ИНСТРУМЕНТИТЕ НА МАРКЕТИНГОТ 461

М. Смилевска: ОРГАНИЗАЦИСКА ТРАНСАКЦИСКА АНАЛИЗА КАКО АЛАТКА НА СЕКТОРОТ ЗА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ЗА ПОДОБРУВАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА ИЗВЕДБА

А. Plavšić: UPRAVA PREDUZEĆA I NEOPHODNOST SPROVOĐENJA PROMENA

Г. Смилевски: КООПЕРАТИВНАТА КОНКУРЕНТНОСТ И ПОДОБРУВАЊЕТО НА ИЗВЕДБАТА НА ТИМОТ

Н. Тасевски: ТЕХНОЛОШКАТА ИНОВАЦИЈА КАКО ФАКТОР НА КОНКУРЕНТСКАТА ПРЕДНОСТ НА МАКЕДОНСКИ ТЕЛЕКОМ АД СКОПЈЕ⁴⁹⁷

Б. Бајрактарова: ВОВЕДУВАЊЕ НА ИНОВАЦИЈАТА – ДИГИТАЛНАТА ТЕЛЕВИЗИЈА УСЛОВ ЗА КОНКУРЕНТНА ПРЕДНОСТ

М. Милевска-Кулевска: ЈАЗИЧНИТЕ КОМПЕТЕНЦИИ НА МЕНАџЕРИТЕ ВО РАМКИТЕ НА КОМПАНИСКАТА КОНКУРЕНТНОСТ

А. Дајовска: WEB-СТРАНИТЕ КАКО ОСНОВНА АЛАТКА ЗА ФУНКЦИОНИРАЊЕ НА БИЗНИС ЕНТИТЕТИТЕ НА ИНТЕРНЕТ ПРОСТОРОТ И АПЛИЦИРАЊЕ НА ХЕУРИСТИКАТА НА ЈАКОВ NIELSEN ПРИ ДИЗАЈНИРАЊЕТО НА УСПЕШНИ WEB-СТРАНИ

СИМПОЗИУМ: РЕФЛЕКТИВНОТО УЧЕЊЕ И ПРОФЕСИОНАЛНИОТ РАЗВОЈ

Г. Тасевска: РЕФЛЕКТИВНОТО УЧЕЊЕ И ВАШИОТ ПРОФЕСИОНАЛЕН РАЗВОЈ - ВОВЕДЕН РЕФЕРАТ-

Е. Сарџоска: КОУЧИНГ ВО РАБОТНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

С. Стаменкова: ОБУКА НА УЧИЛИШНИОТ КАДАР ВО ФУНКЦИЈА НА РАЗВИВАЊЕ КОМПЕТЕНЦИИ ЗА УПРАВУВАЊЕ И РАКОВОДЕЊЕ⁵³⁵

Н. Ѓорѓиев , Л. Стефановска: ПРИДОБИВКИ ОД ФОКУСИРАНАТА ДИЈАГНОСТИЧКА РАБОТИЛНИЦА ВО НИКИ-71

И. Василевски: ТРАНСФЕР НА ЗНАЕЊЕ ЗА ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА ИНДИВИДУАЛНАТА СВЕСТ И КОЛЕКТИВНАТА КУЛТУРА ЗА ИНОВАЦИИ ВО БИЗНИС СЕКТОРОТ

М. Стојческа - Ѓорѓиоска, М. Серафимова: МЕНТОРСКАТА ПОДДРШКА И ПРОФЕСИОНАЛНИОТ РАЗВОЈ

Н. Дафинчевски: ПРИМЕНЛИВОСТА НА ЗНАЕЊЕТО И ИСКУСТВОТО НА СТУДЕНТИТЕ СТЕКНАТО ПРЕКУ ТЕРЕНСКАТА СТУДЕНТСКА ПРАКСА

Ј. Велевска: МЕНАџМЕНТ ТАКТИКИ ЗА ОСТВАРУВАЊЕ ПРОФИТ СО ПРИНЦИПИ

Т.Соклевски: ИСКУСТВЕНОТО УЧЕЊЕ И ПРОФЕСИОНАЛНИОТ РАЗВОЈ НА ЛИНИСКИТЕ, ОПЕРАТИВНИТЕ И СТРАТЕГИСКИТЕ МЕНАџЕРИ

В.Соклевски: МЕНАЦИРАЊЕ НА ТРАДИЦИОНАЛНИ АНСАМБЛИ -ПОТРЕБА И ПРЕДИЗВИК

А. Н. Тодоровски: ГРАДЕЊЕ „СИСТЕМ НА КАРИЕРА ВО РАБОТАТА“ НА АДМИНИСТРАТИВНИОТ КАДАР - ПРЕДИЗВИК НА МЕНАЏМЕНТОТ ВО ВИСОКООБРАЗОВНИТЕ УСТАНОВИ

М. Крстевска, М. Жибак, Ф. Николовска: ВКЛУЧУВАЊЕ НА МАКЕДОНСКИТЕ МАЛИ И СРЕДНИ ПРЕТПРИЈАТИЈА ВО ПРОЦЕСОТ НА “ДОЖИВОТНОТО УЧЕЊЕ” ПРЕКУ ПОГОЛЕМА ИСКОРИСТЕНОСТ НА ЕУ ПРОГРАМИТЕ ЗА ОБРАЗОВАНИЕ

В. Костурски, Е. Костурска: ЕВАЛУАЦИЈА НА ЗНАЕЊЕТО И ТАЛЕНТОТ ВО ВИСОКОТЕХНОЛОШКИ КОМПАНИИ

В. Атанасова, Т. Тасевска: РАЗВИВАЊЕТО НА КОМПАНИСКИТЕ ВИЗИИ КАКО ДЕТЕРМИНАНТА ЗА КОМПАНИСКИ РАЗВОЈ И ПРЕПОЗНАТЛИВА КОНКУРЕНТНОСТ

Е. Димитровски: УЛОГАТА НА МИСИЈАТА И ВИЗИЈАТА ВО ГРАДЕЊЕТО НА СТРАТЕГИСКИОТ МЕНАЏМЕНТ ВО БОЖИНОВСКИ ЧАСОВНИЦИ И НАКИТ

М. Стојческа - Ѓорѓиоска, М. Серафимова , Г. Ѓорѓиоски: МОЖНОСТИ ЗА ВРАБОТУВАЊЕ ПРЕКУ АКТИВНО БАРАЊЕ РАБОТА

А. Мигуловска: МЕНТАЛНИТЕ МОДЕЛИ - ФИЛТЕР ЗА РЕАЛИЗАЦИЈА НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА ПРОМЕНА

А. Апостолова: ОРГАНИЗАЦИЈА ШТО УЧИ – КОМПОНЕНТА ЗА ИНОВАТИВНА ОРГАНИЗАЦИЈА

М. Вељановски: ИНОВАЦИЈАТА КАКО ИДЕЈА ЗА ПОДОБРУВАЊЕ НА ФУДБАЛСКАТА ИГРА

Е. Митрева: ПРОЕКТИРАЊЕ И ИМПЛЕМЕНТИРАЊЕ НА СИСТЕМ НА КВАЛИТЕТ ПРЕКУ ТИМСКАТА РАБОТА

**ПЛЕНАРНО ЗАСЕДАНИЕ: ИСТРАЖУВАЧКИ ПРИОРИТЕТИ
НА КОМПАНИСКАТА КОНКУРЕНТНОСТ**

ПРОЕКТИРАЊЕ И ИМПЛЕМЕНТИРАЊЕ НА СИСТЕМ НА КВАЛИТЕТ ПРЕКУ ТИМСКАТА РАБОТА

UDK 005.64

Елизабета Митрева

Факултет за туризам и бизнис логистика, Гевгелија,

Универзитет Гоце Делчев, Штип

elizabetha.mitрева@ugd.edu.mk

Оливер Филипоски

АПСТРАКТ

Примената на новата стратегија на тотален менаџмент на квалитет (Total Quality Management) е поврзана со градење добар систем за управување со квалитет, примена на статистичка процесна контрола (SPC), анализа на трошоците на квалитет и избор на тимови за реализација на сите дејности, согласно образованието, мотивацијата и способноста на вработените.

Но, за исполнување на светските и европските барања треба да се пристапи кон крупни – радикални промени во решавањето на проблемите, тоа е т.н. реинженеринг. Новиот начин на размислување за причините, а не како досега за последиците, е карактеристика на реинженерингот.

Она што треба да го направи топ менаџментот е формирање менаџерски тимови кои ќе ги прифатат промените и што поскоро ќе се вклучат во тековите на пазарното работење, во кое квалитетот е главен предуслов за освојување на купувачите. Правилата на тимската работа кои се однесуваат на почитување на личностите, карактерите, искуствата, знаењето, ќе доведат до опуштена атмосфера, конструктивен конфликт, креативна тензија и ентузијазам и ќе овозможат новиот пристап кон квалитетот да биде примарен и вграден во секој сегмент на функционирање на претпријатијата, а со тоа и можност за воведување на многу нови пристапи кои досега ги немало.

Клучни зборови: *TQM, статистичка процесна контрола, трошоци на квалитет, избор на тимови, реинженеринг, квалитет.*

ABSTRACT

The implementation of the new TQM strategy (Total Quality Management) is related with the building of a solid quality management system, implementation of statistic process control (SPC), analysis of the quality costs and election of teams for realization of all activities according the education, motivation and employees' abilities. In order to fulfill the worlds' and European requirements it is needed to access towards large- radical changes in resolving the issues, and that is the so-called re-engineering. The feature that characterizes the re-engineering is the new manner of reconsideration of the reasons and not as so far reckoning the consequences.

The action that needs to be undertaken by the top-management is to form a managerial teams that will accept the changes and will soon enough take part in the flows of the market performances where the quality comes as a main precondition in order to win the interest of the consumers. The rules of the teamwork that refer to the respect towards each individual, character, experience, knowledge etc will create a relaxing atmosphere, constructive conflict, creative tension and

enthusiasm and will allow the new access of quality to become primary and impressed in each segment of companies' functioning and therefore a possibility to introduce many of the new accesses that haven't been employed so far.

Keywords: *TQM, statistic process control, quality costs, election of teams, re-engineering, quality.*

ВОВЕД

Во последниве дваестина години во нашето опкружување се случуваат крупни општествено-политички, економски и културни промени, во рамките на процесот на транзиција кон демократско уредување и пазарно работење.

Таквите промени во нашето опкружување се проследени и со промени во сите сегменти на живеење, а посебно во компаниите. Организациите секојдневно се соочени со промени на пазарот, со промена на сопственоста, со промени во општеството. Новиот концепт на квалитетот бара постојано да се менуваат луѓето, нивниот став, стил на работа, да заживее нешто ново.

За да можат претпријатијата да одговорат на промените, неопходно е нивно внатрешно менување кое ќе овозможи нивно ефективно функционирање во новите услови. Развивање нов систем на вредности кој ќе го поддржи менувањето на досегашните начини на однесување и делување и развој на нови парадигми во согласност со барањата на новите услови.

ПОТРЕБАТА ОД ТИМСКА РАБОТА ВО ГРАДЕЊЕТО НА TQM СИСТЕМ ВО ПРЕТПРИЈАТИЈАТА

Тимската работа може да претставува битен фактор кој би го поттикнал менувањето на организациската култура. Воведувањето тимска работа во градењето на TQM системите во претпријатијата е поврзано со ставање акцент на тимското учење.

Образовниот процес е долготраен и се однесува на сите вработени во делот на нивната работа. Потребно е најмалку 70% од вработените да го совладаат патот на квалитетот за да се постигне целта. Првата фаза е стекнување знаење кое понатаму следи со промена на став, промена на односот на поединец и промена на односот на тимот, а со тоа и промена на односот на организацијата, т.н. организација која учи (Cherujnoska, 2009).

Примената на новата TQM стратегија значи проектирање на добар документиран систем на квалитет кој ги опфаќа сите деловни процеси на компанијата и претставува неопходна основа за успешна примена на SPC и ефикасна тимска работа, кои инаку не би можеле да се постават во случај на лош систем на квалитет. На ваков начин се гарантира дека се спроведуваат ставовите на врвниот менаџмент кои се содржат во политиката на квалитет и се создава клима и информациона база на која може да се развива тимската работа. На ваков начин ќе се овозможи навреме да се спречат можните дефекти, навреме да се елиминираат проблемите со отстранување на евентуалните причини. Вообичаениот отпор и страв од промените бргу се надминува и се наметнува силна желба за промена на постојната состојба со нов пристап кон квалитетот, со целосна посветеност спрема купувачот/ корисникот, вработените, доставувачите, акционерите, околината и државата.

Развојот на тимската работа бара трпеливост и долготрајно негување на процесите за добивање на долгорочни резултати. Желбата на врвниот менаџмент за брзи резултати и нивно форсирање, ја угушува тимската работа и сето тоа доведува до незадоволство на членовите на тимовите, кои совесно и одговорно ја прифатиле задачата (James, 1996).

Можноста за покреативно работење, давање стручен придонес, почитување на личното мислење и ставови, чувството на ангажираност во управувањето на претпријатието, заедничкиот дух да се успее, се елементи на деловната култура и тимското работење, кои ќе

придонесат кон развој на меѓусебната доверба и почит, посветеност, отвореност, трпеливост и лојалност на еден спрема друг и лојалност спрема претпријатието, според (Druskat and Wolff, 2001).

Стратегискиот менаџмент во претпријатието со својата добра волја и упорност треба да ги вклучи сопствените човечки ресурси, со формирање тимови од сите профили, интегрирајќи ги нивните знаења за да се постигне целосно овладување со квалитетот во сите процеси на претпријатијата, при најмали трошоци на работење.

На ваков начин ќе се овозможи навреме да се спречат можните дефекти, навреме да се елиминираат проблемите со отстранување на евентуалните причини. Вообичаениот отпор и страв од промените бргу се надминува и се наметнува силна желба за промена на постојната состојба со нов пристап кон квалитетот, со целосна посветеност спрема купувачот/корисникот, вработените, доставувачите, акционерите, околината и државата.

Сето ова може да се оствари со примена на новата филозофија на тотален менаџмент на квалитет (TQM) и градење интегрална методологија за проектирање и имплементација на TQM системот.

МЕТОДОЛОГИЈА ЗА ГРАДЕЊЕ МЕНАѢРСКИ ТИМОВИ ЗА ПРОЕКТИРАЊЕ И ИМПЛЕМЕНТИРАЊЕ НА TQM СИСТЕМОТ

Современото толкување на важноста на системот на квалитет и вработените во правец на остварување на целите на компанијата е: координација меѓу системот и вработените. Умешноста на топ менаџментот да ги обедини, мотивира, организира вработените ќе зависи од неговата способност и менаџерските вештини.

Градењето менаџерски тимови во решавање на проблемите се остварува преку:

- вклучување, овластување и охрабрување на вработените во унапредувањето на квалитетот;
- остварување ефективен дијалог со вработените преку градење на ефективен комуникацион систем.

Врвниот менаџмент кој одлучил да реализира реинженеринг во својата организација мора да има тимски пристап во преземањето чекори. Тој ја сноси целосно одговорноста за изведување на реинженеринг на деловните процеси, без да има директно контрола врз вработените кои ја изведуваат работата, бидејќи тие стануваат автономни во своите активности.

Комуникацијата помеѓу лидерот и вработените треба да овозможи нова работна клима, сè со цел деловните перформанси да се подобрат, а тоа ќе се овозможи само со процес на континуирано учење. При тоа, вработените мора да бидат оспособени и мотивирани да учат од другите, да се овозможи надградување на сопствените знаења и искуства.

Добрата комуникација помеѓу лидерот и вработените треба да овозможи:

- *нова свест* темелена на подобро меѓусебно разбирање;
- компетенција која се постигнува со *промени на подобро* и
- вклучување на вработените во решавање на проблемите, донесување одлуки и предлагање подобрувања и иновации.

Улогата на менаџментот е голема при планирањето на кадрите кое се темели врз политиката и стратегијата на организацијата и претставува дел од стратегиското планирање. При градењето менаџерски тимови, кадровските прегледи треба да бидат така развиени да ги покажат перформансите на кадровскиот потенцијал, но и да ги покажат и кадровските потреби на организацијата. Вработувањето нови кадри, развојот на нивната кариера, нивното активно вклучување во тимска работа, треба да биде така дефинирана да овозможи и стимулира

компетентност, креативност и вклучување во решавањето на проблемите и донесувањето одлуки.

Посебна задача во развојот на кадрите е: усогласување на индивидуалните и тимските цели произлезени од стратегиските и оперативните задачи со личните цели на секој вработен.

Тимот не смее да биде место каде се гушат индивидуалните иницијативи или тие се присвојуваат од водачот на тимот. Истовремено, методот на работа мора да овозможи да не се блокира донесувањето одлуки поради претераниот индивидуализам, претераните очекувања, недостатокот на флексибилност и создавање концензус во градењето ставови.

Проблемот кој стои пред компанијата која почнува со примена на TQM стратегијата е во почетниот расчекор помеѓу целите на TQM и бројот на вработени. Примената на TQM стратегијата треба да донесе пораст на продуктивноста со рационализација на деловните процеси. Во тој случај се јавува потреба од напуштање на класичниот систем на управување кој се карактеризира со големи залихи на материјал и слабо оспособени работници. Новата TQM стратегијата ги користи just-in-time (JIT) техниките, кои се базираат на мали залихи на материјалот, со десеткуван број оспособени работници и со тимски пристап во организацијата на работите. На ваков начин постои максимална ангажираност на ресурсите, производните процеси се мали и многу поефикасни. Комуникацијата помеѓу поединечните деловни функции и организационите целини е интензивна, а вработените во целост имаат увид во организација на работите.

Вклучување, овластување и охрабрување на вработените во унапредување на квалитетот

Основна идеја за користење на потенцијалот на човечките ресурси е мотивирано вклучување на вработените во креирање решенија за проблемите и донесување одлуки. Оваа стратегија се темели на логиката дека сите вработени се блиски со проблемите, а со тоа се создаваат поголеми можности за подобрување. Вработените имаат најдобра можна позиција за да го најдат решението или одлуката за подобрување, посебно ако се носители на процесот на подобрување. Кога се работи за услуги, посебно услуги со високофреквентни повторувања, вработените се во позиција непосредно од купувачите/ корисниците да го нотираат нивниот суд за квалитетот, што може да биде добра основа за подобрување или иновација.

Вклучувањето на вработените во унапредување на квалитетот е процес во кој истите се овластени или охрабрани од страна на менаџерите да ги решат проблемите и донесат одлуки, кои одговараат на нивното ниво во организацијата. Ова се однесува пред сè на:

- решавање на проблеми и донесување одлуки за реализација на оперативните активности кои се од делокругот на работата, а се во склад со утврдените правила и процедури;
- донесување одлуки и/ или предлагање подобрувања или иновации во активностите на процесот на кој тие се носители или на перформансите на резултатите;
- учество во дефинирање на стратегијата на организацијата.

За разлика од компанија во која владее клима на конфротации, каде секоја идеја е засечена во корен, потребна е организација во која владее иноваторска клима на кооперација и комуникации, бидејќи, секоја идеја покрај тоа што претставува потенцијал за подобрување или иновација, истовремено генерира и нови идеи.

Методологијата во градење менаџерски тимови за проектирање и имплементирање на TQM системот опфаќа формирање на:

1. одбор за квалитет;
2. процесни тимови за квалитет;
3. управувачки (теренски) тимови за квалитет;

4.работилници за квалитет;

5.вклученост на сите вработени.

Службата или одборот за квалитет е задолжена за сите аспекти на TQM стратегијата во компанијата. Од работата на овој одбор во голем дел ќе зависи проектирањето и имплементацијата на TQM системот. Овој одбор го формира директорот на компанијата со посебно донесена одлука. Во составот на тимот на одборот по правило влегуваат менаџерите на сите организациони единици.

Конституирањето на одборот за квалитет се одвива со цел:

- да се покаже значењето и важноста на квалитетот;
- да овозможи перманентна врска меѓу извршителите и менаџментот;
- да се состане најмалку еднаш месечно за да се согледаат ефектите од имплементацијата.

Обврски на одборот се:

- да обезбеди стратеско усмерување;
- усвојување на плановите за имплементација на TQM стратегијата за секое подрачје;
- да ги воспостави и оцени процесните тимови (сопственици на процесот);
- да ги процени и ревидира плановите за подобрување на квалитетот.

Со одборот раководи претставникот на раководството за квалитет. Одборот има секретар кој е задолжен за записниците по заклучоците, одлуките и задолжувањата по седниците, дистрибуира записници од одржаните состаноци, го припрема состаноците на одборот и го координира работењето на одборот помеѓу две седници.

Задачи на одборот се да:

- 1.ја организира динамиката на планот за изработка на документите на системот за квалитет;
- 2.го усвојува планот под 1 и ја контролира неговата реализација;
- 3.ги усвојува документите на системот од план под 1;
- 4.го организира планот за обука на вработените за имплементација на усвоените документи на системот за квалитет;
- 5.го усвојува планот под 4 и ја контролира неговата реализација;
- 6.го контролира процесот на проверка на знаењето од областа која ги опфаќа документите на интерната стандардизација;
- 7.ги координира и ги прати сите активности во организацијата кои се однесуваат на контрола и проверка на интерната стандардизација;
- 8.ги контролира спроведувањето на корективните и превентивните мерки кои се во директна врска со активностите под 7;
- 9.ја организира постапката на сертификација на воведениот систем на квалитет од страна на овластена организација;
- 10.влијае врз проектирањето на системот на мотивација на вработените за целосна имплементација на системот на квалитет;
- 11.ги координира сите активности и раководи со сите задачи кои се однесуваат на целокупното проектирање и имплементација на системот на квалитет;

12. доколку се ангажираат експерти од надвор, управува со вклучување на експертите во процесот на проектирање и имплементација на системот на квалитет низ заедничко тимско работење, дефинирање планови и активности, како и пратење на реализацијата на договорените активности.

Во работата на одборот можат да се јават бариери, кризи и ризици. Најчести бариери кои го поткопуваат функционирањето на системот на квалитет се: *нереализирани потреби, лошо донесени одлуки, нејасно дефинирани улоги, меѓучовечки конфликти, лошо лидерство, недостаток на feedback/ или информација, неадекватен систем на наградување, недостаток на доверба внатре во тимот и неспремност за промени. Суштинската бариера е во психолошкиот момент, кој може да биде поврзан со несоработката, немотивираноста за работа, суетата, неадекватната финансиска поддршка, незаинтересираност за континуирано учење и усовршување, или за неадекватна програма за обука.*

Овие бариери се насекаде присутни, во сите области, за што е неопходна координацијата, преку состаноци на кои вработените се лично присутни, каде се овозможува креирање на: групни норми, јакнење на чувството на припадност и лојалност и унапредување на тимската комуникација.

Процесни тимови за квалитет

Овие тимови составени од вработени кои се дел од деловниот процес имаат задача да ги проектираат стандардните оперативни процедури. Преку SOP се дефинираат и правата, обврските на сите вработени.

Особености на овие тимови се:

- обавезно присуство и на раководителите;
- се обезбедува top down пристап за вклучување на сите вработени;
- се одржува состанок барем еднаш месечно пред седниците на службата за квалитет.

Управувачки (теренски) тимови за квалитет

Особености на овие тимови се:

- се врши избор на проекти за подобрување на квалитетот;
- се врши одредување на границите на проектот;
- се врши избор на членови на тимот и водач;
- се врши оценка на напредокот на проектот за квалитет.

Во работилниците за квалитет:

- се избираат луѓе со знаење и вештини;
- се избираат вработени кои се непосредно соочени со проблемот што треба да се подобри;
- се состануваат редовно под водство на супервизир, за да идентификуваат, анализираат и ги решаваат проблемите поврзани со квалитетот.

Вклученост на сите вработени значи:

- вклучување на голем број на вработени;
- зголемување на мотивацијата за подобрување на деловните процеси;
- зголемување на свеста за неопходноста од подобрување на квалитетот;
- подобрување на комуникациските канали.

Градењето ваква организациска структура (сл.1) треба да им обезбеди на вработените вклучување и изнесување идеи, комуникација со други кои имаат поразличен став во предложените решенија, а топ менаџментот мора да обезбеди брза и компетентна оценка, како и селекција и примена на решенијата во практиката.

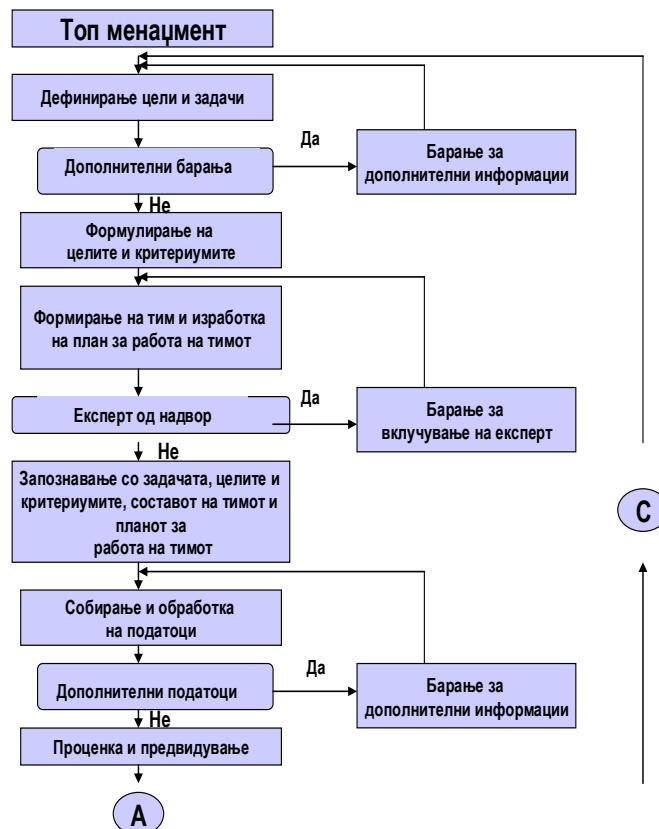
Потребни тимови за континуирани подобрувања и иновации

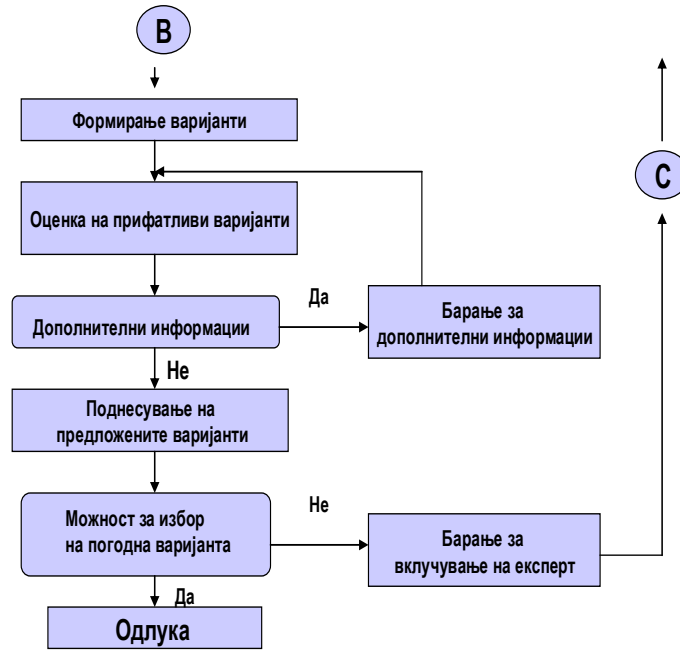
Задоволни вработени тежнеат кон подобрување, односно напор да го кренат квалитетот на производите/ услугите на повисоко ниво. Клучен фактор во тоа е, материјалната и инструменталната опременост на работното место, посебно информационата и комуникационата поврзаност кои се фактор за ефективност и ефикасност на деловните процеси. За соработка во деловно зрел тим, од големо значење е интеракцијата помеѓу членовите на тимот. Одлуката е ефективна и ефикасна доколку тимот биде кадровски и содржински хомогенизиран. Потребна е соработка со одделението за кадри и образование при изборот на соработници во тимот, при градењето профил на барањата и да тие меѓусебно кооперираат. Партиципацијата во такви тимови не претставува средство за личен развој туку можност за развој на деловните процеси, производите/ услугите.

Со компарација на резултатите помеѓу тимовите може да се оцени продуктивноста или ефективноста и ефикасноста на еден тим со нивна информираност за оценка на нивните резултати.

Во организацијата треба да се води евиденција за бројот на поединци и тимови кои учествуваат во подобрувањата и иновациите, како и за ефектите од тие решенија.

Одлуката на топ менаџментот да формира тим по одредени прашања, е претставена преку блок дијаграм, сл. 1 (Митрева, 2010).





Сл.1: Процес на формирање тимови и донесување одлуки за унапредување на квалитетот

Топ менаџментот формира тимови по одредени прашања, зависно од природата на проблемите и ефектите кои треба да се постигнат. Најчесто се формираат тимови за:

1. Тимови за подобрување по конкретна задача

- ги формира највисокиот менаџмент за реализација на проектот за унапредување на квалитетот;
- тие имаат мултифункционален состав;
- работат по принцип на виртуелна и/или проектна задача;
- менаџментот на тимовите е во рамките на функцијата на квалитетот, покрај функцијата од областа која се подобрува.

2. Постојани тимови за унапредување на квалитетот

- ги формира највисокиот менаџмент со задача да ги пратат и унапредат поедините области (маркетинг, визуелниот идентитет, SPC);
- имаат мултифункционален состав;
- работат по принципите на виртуелна и/или проектна задача;
- менаџментот на тимовите е во рамките на функцијата на квалитетот, покрај функцијата од областа која се подобрува.

3. Промотори на квалитет

- водечки кадри од поедини организациски делови, задолжени да го промовираат квалитетот (примена на документите на системот за квалитет, техники и др.) внатре во организацијата;

Промоторите, овие активности ги обавуваат покај редовните обврски, за што се посебно стимулирани.

4. Индивидуални шеми за предлагање на подобрување и иновации

- шеми во кои секој вработен е стимулиран да самоиницијативно предлага подобрувања и иновации;
- шеми на работа во модифициран PDCA циклус;
Менаџментот на подобрувања ги обавува следниве функции:
- функцијата на квалитетот - за подобрувања на деловните процеси;
- функцијата на развој - за иновации на производите.

(индивидуалните шеми за подобрување можат да содржат и корективни и превентивни мерки)

5. Тимови за самооценување

Ги формира највисокиот менаџмент и тоа како постојани тимови за самооценување кои ги утврдуваат резултатите и областите за унапредување.

НАМЕСТО ЗАКЛУЧОК

Топ менаџментот треба да иницира посебна програма за промоција на подобрувањата и иновациите, со охрабрување на вработените да се вклучат во интерните презентации на предложените рашенија. Овие презентации мора да имаат високо ниво на важност, да бидат посебен настан на случувања на кој ќе учествува највисокото раководство.

Процесот на овластувања и охрабрувања за вклучување на вработените во изнаоѓање нови решенија и подобрувања треба да се состои од **признанија за нивната иницијативност и креативност во решавање на проблемите и за предложените и остварени подобрувања и иновации**. Топ менаџментот мора да креира мотивирачки систем за признанија и награди како би го развил процесот на овластувања и вклучувања на вработените.

Према европските искуства, се смета дека, организација има развиен систем за вклучување на вработени и признанија, ако преку 50% од вкупните примања вработените ги остварат по основ на партиципација во подобрувања и иновации.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА:

1. Adžes, I. (1994). *Upravljanje promenama; moć uzajamnog poštovanja i poverenja u privatnom i porodičnom životu, poslu i društvu*, 2. izdanje, Grmeč-Privredni pregled, Beograd; Adžes menadžment konsalting, Novi Sad, str. 7-9.
2. Beardwell, I. Holden, L. T. Claydon, T. (2004). *Human Resource Management; A Contemporary Approach*, Prentice Hall, Fourth Edition, pp.124-387.
3. Ciampa, D. (2005). Almost Ready: How Leaders Move Up, *Harvard Business Review* **83**, No.1.
4. Чепујноска, В. Чепујноски, Ѓ. (1993). *Основи на управувањето со квалитетот*, Економски факултет, Скопје, стр. 5-100.
5. Drucker, P. (1995), *Post kapitalističko društvo*, Grmeč-Privredni pregled, Beograd, 1995, str.10- 112, (9).
6. Davenport, T. H. and Prusak, L. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business Scholl Press, Boston Massachusetts, 1998, pp. 5-60.
7. Druskat, V. U. and Wolff, S. B. (2001). Building the Emotional Intelligence of Groups, *Harvard Business Review*, March, 81-90.
8. Evans, C. (2003). *Managing for Knowledge: HR's Strategic Role*, Butterworth Heinemann, London, pp. 276.

- 9.Grinberg, Dž. and Baron, R. A. (1998). *Ponašanje u organizacijama*, Želnid, Beograd, str. 125-463.
- 10.Helling, J. (1993). *Svetski šampioni*, Prometej»-«Subotičke novine, Novi Sad, Subotica, str.177.
- 11.James, P. (1996). *Total Quality Management: An Introductory Text*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1996, pp.106-220.
- 12.Митрева, Е. (2010). *Интегрална методологија за проектирање и имплементирање на TQM систем во компании*, Бигос, Скопје.
- 13.Митрева, Е. (2010). *Како се управува со компании*, Бигос, Скопје.
- 14.Robbins, H. and Finley, M. (1996). Why Teams Don't Work. What Went Wrong and How To Make It Wright, *Orion Publishing Group*.
- 15.Robbins, S. P. and Couter, M. (2005). *Menadžment*, Osmo izdanje, Data Status, Beograd, str. 296-392.
- 16.Roca, B. (2002). *Menadžment trgovinskih preduzeća*, Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet u Subotici, str.37-301.
- 17.Stacey, R. D. (1997). *Strateški menadžment i organizacijska dinamika*, Mate, Zagreb, str. 241 -353. (према: Gibbard, Hartman, Mann, 1974)
- 18.Смилевски, Ц. (2000). *Предизвикот и мајсторството на организациските промени*, Детра Центар, Скопје, стр. 35-304.
- 19.Woodall, J. and Winstanley, D. (1998). *Management development: Purposes, processes and prerequisites*. In *Management development: Strategy and practice*, Oxford: Blackwell, pp. 3-17.

